心理科学进展 2020, Vol. 28, No. 11, 1814–1835
Advances in Psychological Science

DOI: 10.3724/SP.J.1042.2020.01814

·研究构想(Conceptual Framework)·

“赋能”还是“负担”？领导者授权行为对员工工作行为影响的双刃剑效应探究*

向姝婷[1] 赵 锴[2] 宁 南[1]

([1]西南财经大学国际商学院, 成都 611130) ([2]中国人民大学劳动人事学院, 北京 100872)

摘 要 在数字化经济迅速发展的时代, 领导者授权行为是一种激励员工的重要措施。然而, 以往关于领导者授权行为有效性的研究存在不一致发现。为了更深入地探讨领导者授权行为对员工的影响, 基于资源保存理论, 系统地构建了领导者授权行为对员工的“双刃剑”影响机制。具体而言, 第一, 基于资源视角, 将授权视为领导者为员工提供的资源, 深入分析领导者授权行为产生的“赋能”过程机制和“负担”过程机制, 并提出员工的调节定向是影响“双刃剑”机制的边界条件; 第二, 从动态角度看待领导者授权行为, 探讨领导者每日授权行为和领导者授权行为的日波动对员工的“双刃剑”影响机制; 第三, 从动态角度看待领导者授权行为所发生的组织情景。探讨相对动态的情景, 即工作事件, 对领导者授权行为“双刃剑”机制的影响。通过结合静态和动态的双重视角, 系统地探讨了领导者授权行为对员工的“双刃剑”影响机制, 具有一定的理论和实践意义。
关键词 领导者授权行为, 资源保存理论, 工作事件, 工作繁荣, 情绪耗竭
分类号 B849:C93

1 问题提出

党的十九大报告指出, “创新是引领发展的第一动力, 是建设现代化经济体系的战略支撑”, 我国已将“加快建设创新型国家”作为建设现代化经济体系的重要方面。2019 年政府工作报告进一步强调了创新的重要性, 指出未来的工作要“深化大数据、人工智能等研发应用, 培育新一代信息技术等新兴产业集群, 壮大数字经济”。为了顺应数字化经济的发展、传统产业转型升级的时代要求, 中国企业应该重视与互联网技术的融合, 推动创新技术的发展。人是创新的重要主体, 如何为员工创造平台和机会, 激励员工发挥主动性, 是当今领导者面临的重要问题。当前, 为了更有效地激励员工, 许多企业开始减少组织层级, 推动组织结构由传统的科层结构向授权(半自主或自我管理)的工作小组转变(Arnold et al., 2000; Chen & Aryee, 2007)。随着组织结构逐渐扁平化、工作复杂化增加、以及更加依赖团队工作, 领导者的职责也转变为支持工作小组、鼓励员工在工作中的自主性、自我管理和自我领导(Arnold et al., 2000; Sharma & Kirkman, 2015)。在这一时代背景下, 领导者的决策和职责被重新定义, 新的领导理念——领导者授权行为(Leadership empowerment behavior)得以产生。领导者授权行为已在企业管理中得到广泛地运用, 譬如, 星巴克、百事可乐和海底捞公司就将“授权”应用到其管理实践。

领导者授权行为指的是领导者自上而下授予权力, 使得下属在完成工作任务时有更多自主权的实践(Leach et al., 2003)。国内外学者围绕领导者授权行为做出了大量有益的探讨(如 Chen & Aryee, 2007; Schilpzand et al., 2018; 王辉 等, 2008), 认为其有助于提升员工的工作表现(Chen et al., 2007)、促进员工创新(Zhang & Bartol, 2010)和组织公民行为(Li et al., 2017)等。领导者授权行为对员工产生的积极影响主要是通过增强员工的心理

收稿日期: 2019-12-27
* 国家自然科学基金项目(71902164; 71802015)资助。
向姝婷与赵锴对本文的贡献相当, 两人为共同第一作者。
通信作者: 赵锴, E-mail: zhaok1@ruc.edu.cn

授权(Lorinkova & Perry, 2017)、内部动机(Zhang & Bartol, 2010)、自我效能感(Arnold et al., 2000)和减轻员工的工作压力(Laschinger et al., 2001)等中介机制发挥作用的。

尽管领导者授权行为通常被认为会对员工产生积极的影响，然而，目前越来越多的研究表明，领导者授权行为也存在“阴暗面”，会对员工产生消极影响，如导致员工过度自信和工作出错(Conger & Kanungo, 1988)、初期绩效不佳(Lorinkova et al., 2013)和工作偷懒等(Lorinkova & Perry, 2017)。一些学者指出，消极影响的产生可能源于领导者权力下放带来的员工角色模糊和压力(Cheong et al., 2016; Humborstad & Kuvaas, 2013)。此外，领导者授权行为的有效性还可能受到组织情景和下属对授权接受意愿的影响(Lorinkova et al., 2013; Wong & Giessner, 2018)。这些研究为更全面理解领导者授权行为对员工的影响提供了有益的启示，然而，仍然存在一些值得探索的问题。

首先，现有研究侧重于对领导者授权行为的积极影响和消极影响进行单独探讨，导致部分研究的发现不一致。譬如, Chen 等(2007)发现领导者授权行为有助于提升员工的工作表现，Conger 和 Kanungo (1988)、Lorinkova 等(2013)则发现领导者授权行为与工作绩效负相关，而 Staw 和 Epstein (2000)的研究表明领导者授权行为与绩效表现没有关系。围绕这些不一致发现产生的原因, Cheong 等(2016)指出，领导者授权行为可能同时存在积极影响和消极影响，兼顾其“双刃剑”效应的考虑，才能更全面、平衡地看待领导者授权行为的效能。目前，仅有 Cheong 等基于实证研究了领导者授权行为的“双刃剑”影响，该研究结果表明，领导者授权行为会在增强员工自我效能感的同时，给员工带来工作压力，进而对员工工作绩效产生双刃剑影响。然而，该研究仍然未能很好地解释领导者授权行为的“双刃剑”影响机制。具体而言，Cheong 等提出领导者授权行为的矛盾影响，运用赋能理论(Conger & Kanungo, 1988)阐释了积极影响路径，运用自主成本(Langfred & Moye, 2004)和角色理论(Kahn et al., 1964)阐释了消极影响路径。采用不同理论对领导者授权行为效应的分析，未能从根本上说明“双刃剑”效应存在的原因，导致现有研究无法很好地回答：领导者授权行为为什么同时存在积极影响和消极影响？因此，为了更系统地研究领导者授权行为的“双刃剑”效应，有必要基于统一的理论，探讨领导者授权行为对员工产生的积极影响和消极影响的双重路径，以及影响双重路径发挥作用的边界条件。本研究将基于资源保存理论(Conservation Resource Theory, COR) (Hobfoll, 1989)，提出授权会给员工同时带来资源获得感和损失感，并引致“赋能路径”和“负担路径”的双路径机制。

其次，现有研究将领导者授权视为静态的领导者风格存在缺陷，动态视角为探讨领导者授权行为的影响提供了新方向，但目前还很少有研究探讨领导者动态变化的授权行为产生的影响。目前大多关于领导者授权行为的研究，均将其视为一种静态的领导者风格，即认为领导者授权行为会固定在某个水平并保持稳定。然而，越来越多的研究者指出这种静态视角的研究存在不足，认为领导者授权行为每天都会发生动态变化(Biemann et al., 2015; Schilpzand et al., 2018)。基于动态视角，已有少量研究者开始探讨领导者每日授权行为对员工的影响，表明领导者授权行为的动态变化会导致员工感知到的情景发生变化，进而影响员工行为(Schilpzand et al., 2018)。然而，相关研究仍然十分缺乏，且侧重于探讨领导者每日授权行为对员工的积极影响。因此，有必要探讨动态视角下的领导者每日授权行为是否也会对员工产生“双刃剑”影响机制。此外, Tepper 等(2018)指出，领导者行为动态变化的程度不同，会对员工产生不同的影响。然而，目前的研究尚未回答：领导者授权行为的日波动程度越大越能对员工产生积极(消极)影响？还是日波动程度越小越能对员工产生积极(消极)影响？因此，可以通过实证研究，探讨领导者授权行为的日波动程度对员工的影响。综上所述，为了完善动态视角下领导者授权行为的研究，有必要探讨领导者每日授权行为的“双刃剑”影响机制，以及领导者授权行为的日波动程度对员工的影响。

最后，现有关于领导者授权行为的情景研究中，侧重于关注稳定的组织情景特征，忽略了在相对动态的情景下探讨领导者授权行为的影响。现有研究在探讨影响领导者授权行为有效性的情景因素时，主要关注相对“稳定”的情景特征，如组织氛围(Li et al., 2017)、工作任务特征(Faraj & Sambamurthy, 2006)等。然而，越来越多的研究者

开始强调相对“动态”的情景，即工作事件的影响(Koopmann et al., 2016; 刘东，刘军, 2017)。已有少量学者从微观角度探讨了工作事件对个体的影响(Crawford et al., 2019; Koopmann et al., 2016; Morgeson, 2005)，表明动态的工作情景也会影响个体的感知和行为。然而，领导力领域的研究仍然缺乏对动态情景的考虑，导致现有研究无法很好地回答：在相对动态的组织情景中，即当某些工作事件发生时，会如何影响领导者授权行为与员工行为的关系？目前研究中难以开展工作事件的相关研究，主要是因为工作事件尚没有形成统一的定义和内涵(Morgeson et al., 2015)。因此，为了丰富动态情景下领导者授权行为对员工的影响，有必要进一步明确工作事件的定义和内涵、开发相应的内容量表，并探讨在领导者授权行为对员工的“双刃剑”影响机制中，工作事件所起的效应。

为了解决以上重要但缺乏探讨的问题，本研究拟基于资源保存理论(Hobfoll, 1989)，探讨领导者授权行为对员工的“双刃剑”影响机制。具体而言，第一，基于 COR，深入分析领导者授权行为对员工产生“双刃剑”影响的过程机制和边界条件；第二，从动态视角研究领导者，探讨领导者每日表现出的授权行为是否同样存在“双刃剑”影响机制，以及领导者授权行为的日波动程度对员工的影响；第三，从动态视角研究组织情景，明确工作事件的定义和内涵，开发基于中国情景的工作事件内容量表。在此基础上，探讨在领导者授权行为对员工产生“双刃剑”的影响机制中，工作事件所发挥的作用。综上所述，本研究旨在基于统一的理论 COR，从静态和动态视角，系统地构建领导者授权行为对员工的“双刃剑”影响机制。

2 文献综述

2.1 领导者授权行为的定义

目前关于领导者授权行为的研究主要包含两种视角，学者们基于不同的视角对其进行了定义：一种是从组织情境来考虑授权，将领导者授权行为定义为“领导者自上而下授予责任，使得下属在完成工作任务时有更多决策权力的实践” (Leach et al., 2003)；另一种是基于员工感知的视角，考虑授权给员工带来的心理感知和激励效果，通常被称为“心理授权” (Conger & Kanungo, 1988; Spreitzer, 1995; Thomas & Velthouse, 1990)。Leach 等(2003)的研究表明，基于情景观点的授权，会通过影响个体的心理授权(Psychological Empowerment, PE)和自我效能感，影响个体的行为活动，从而认为第二种视角研究了领导者授权行为的结果，其定义附属于情景视角的研究。本研究主要基于第一种视角，从组织情景方面研究领导者授权行为。

从组织情景视角来考虑，领导者授权行为指的是在组织中具有一定地位和权力的领导者，通过鼓励下属自我驱动、自我管理、集体决策、提供指导、信息分享等方式，将权力下放的行为(Arnold et al., 2000; see also Ahearne et al., 2005)。领导者授权行为致力于通过鼓励下属的自我控制和独立行动，培养下属的自我管理技能(Pearce & Sims, 2002)，并将其培养成自我领导者(Vecchio et al., 2010)。这种视角强调授权能够促进权力共享、自主决策和自我掌控，且经常作为授权的指标(Kirkman & Rosen, 1999)。学者们根据定性研究的结果，对领导者授权行为所包含的内容维度进行了划分。目前被实证研究广泛运用的维度划分包括 Konczak 等(2000)、Arnold 等(2000)、Pearce 和 Sims (2002)、Ahearne 等(2005)和国内学者王辉等(2008)划分的维度。领导者授权行为代表性的维度划分如表 1 所示。

2.2 领导者授权行为的影响

2.2.1 领导者授权行为的积极影响

领导者授权行为通常被学者们视为领导者的支持活动，能够产生积极影响。现有研究分别从组织、团队和个体三个层次，探讨了领导者授权行为的积极影响。

从组织层次而言：领导者授权行为有助于提升组织绩效。譬如，Carmeli 等(2011)的研究表明，领导者授权行为与企业绩效正向相关，这是因为高管团队相信他们的能力能够满足面临的困难和挑战，并进一步推动了团队成员之间的信息交换、合作和共同决策。此外，这一关系在高管团队感知到较高的环境不确定性时更为有效。领导者授权行为能使组织得到更长远的发展(Ensley et al., 2006)。

从团队层次而言：领导者授权行为会积极影响团队绩效(Lorinkova et al., 2013; Srivastava et al., 2006; 王永丽 等, 2009)。研究表明，这一影响主要是通过团队满意度(Kirkman & Rosen, 1999)、团队学习(Lorinkova et al., 2013; 王玉博 等, 2019)、

表 1　领导者授权行为代表性的维度划分

结构维度	作者	维度划分
四维度结构	Ahearne 等(2005)	增强工作有意义性(Enhancing the meaningfulness of work) 鼓励参与决策(Fostering participation in decision making) 表达对高绩效的信心(Expressing confidence in high performance) 在科层约束中提供自主性(Providing autonomy from bureaucratic constraints)
五维度结构	Arnold 等(2000)	以身作则(leading by example) 决策参与(participative decision making) 指导帮助(coaching) 信息共享(Informing) 表达关心(Showing concern/Interacting with the team)
六维度结构	Konczak 等(2000)	信息分享(Informing sharing) 具有责任(Accountability) 自主决策(Self-directed decision making) 发展技能(Skill development) 授予权力(Delegating of authority) 指导创新绩效(Coaching for innovative performance)
	Pearce 和 Sims (2002)	鼓励自我奖励(Encourage self-reward) 鼓励团队合作(Encourage teamwork) 鼓励机会思考(Encourage opportunity thinking) 参与目标设定(Participative goal setting) 鼓励自我发展(Encourage self-development) 鼓励独自行动(Encourage independent action)
	王辉等(2008)	权力委任、过程控制、个人发展支持、工作指导、结果和目标控制、参与决策

知识分享和交换(Srivastava et al., 2006)、团队效能(Srivastava et al., 2006)、团队心理授权和心智模型(Lorinkova et al., 2013)、交互记忆系统(林晓敏等, 2014)等中介变量发挥作用。此外, 还有研究表明, 领导者授权行为能够提升团队效率和主动性行为(Martin et al., 2013), 并且显著促进团队的创新行为(袁庆宏　等, 2015)。

从个体层次而言: 领导者授权行为会积极影响员工的工作表现(Chen et al., 2007)、创新行为(Zhang & Bartol, 2010)、学习能力(陈国权, 陈子栋, 2017)、组织公民行为(郎艺, 王辉, 2016; Li et al., 2017)和建言行为(刘生敏, 信欢欢, 2019; 李燕萍等, 2018)等。研究表明, 领导者授权行为对个体工作行为产生积极影响, 主要是通过增强员工的自我效能感(Arnold et al., 2000; Cheong et al., 2016)、心理授权(Zhang & Bartol, 2010; see also Li et al., 2017; Lorinkova & Perry, 2017)、内部动机(Zhang & Bartol, 2010)和组织承诺(Harris et al., 2014)、减少员工的工作压力(Laschinger et al., 2001)和工作倦怠(Greco et al., 2006)、提升员工的工作满意度(Arnold et al., 2000; Vecchio et al., 2010)等中介效应发挥作用。

综上所述, 现有研究侧重于探讨领导者授权行为对员工绩效的积极影响, 以及这一积极影响的过程机制。然而, 领导者授权行为对员工的影响机制需要进一步深入探讨。一些研究表明, 领导者授权行为对员工态度和动机相关的结果变量影响更显著, 而对员工行为和绩效相关的结果变量影响较弱(Cheong et al., 2016; Srivastava et al., 2006)。这种结果的出现可能是因为: 第一, 领导者授权行为与员工行为和绩效之间的关系可能存在因果倒置(Cheong et al., 2019)。基于追随力理论(followership theory)的角色基础观, 下属的态度和行为可能会影响领导者的行为(Uhl-Bien et al., 2014)。因此, 可能存在由于员工绩效优异导致领导者授权的情况。因果关系的模糊可能导致部分研究中领导者授权行为对员工行为和绩效的影响较弱; 第二, 领导者授权行为对员工行为和绩效的影响可能存在非线性关系(Lee et al., 2017; Uhl-Bien et al., 2007), 因此, 以往从线性关系出发探讨领导者授权行为对员工行为和绩效的影响可能存在局限性, 可以考虑非线性关系存在的可

能性；第三，领导者授权行为对员工行为和绩效的影响存在多种中介机制，如心理授权(Lorinkova & Perry, 2017)、自我效能感(Cheong et al., 2016)和组织承诺(Harris et al., 2014)等变量，其中，某些变量可能发挥完全中介作用。因此，部分探讨领导者授权行为与员工行为和绩效关系的研究，可能忽略了对某些中介因素的控制。

2.2.2 领导者授权行为的消极影响

领导者授权行为虽然通常被视为一种支持型的领导者行为，能够产生积极的影响。然而，目前越来越多的学者开始探讨领导者授权行为可能存在的"阴暗面"。主要研究成果如下：

从组织层次而言：Staw 和 Epstein (2000)对运用领导者授权行为的企业进行了研究。研究表明，运用授权的企业与他们的竞争对手相比，会获得更好管理声誉，但其经济绩效并没有得到明显提升。

从团队层次而言：Maynard 等(2007)探讨了团队内部抵制授权氛围的影响。研究表明，在团队转型或其他特殊时期，团队内部抵制授权的氛围与团队的绩效评估呈显著的负相关关系。此外，基于长期的绩效表现数据，Lorinkova 等(2013)的研究表明，在团队创建的初期，指令型领导带领的团队比授权型领导带领的团队会取得更好的绩效。李绍龙等(2017)从团队情境中领导差异化授权的视角出发，发现领导差异化授权对团队绩效存在显著的负向影响。

从个体层次而言：领导者授权行为会诱发员工的偏差行为(deviant behavior) (Kim & Beehr, 2017)、导致工作偷懒(time theft) (Lorinkova & Perry, 2017)，和降低员工的工作绩效(Cheong et al., 2016; Humborstad & Kuvaas, 2013)。研究表明，这一消极影响可能是因为领导者授权行为会使员工感到较高的角色模糊感和较低程度的内部动机(Humborstad & Kuvaas, 2013)、增强工作紧张感(Cheong et al., 2016)、导致员工的愤世嫉俗(cynicism) (Lorinkova & Perry, 2017)、使员工感到领导者放任主义(laissez-faire leadership) (Wong & Giessner, 2018)等内在机制发挥作用。

综上所述，现有关于领导者授权行为对员工工作行为消极影响的研究还较少，其内在机制值得进一步深入探讨。目前，越来越多的学者指出有必要探讨领导者授权行为的"阴暗面" (Cheong et al., 2016, 2019; Lorinkova & Perry, 2017; Wong & Giessner, 2018)。然而，大多研究侧重于探讨领导者授权行为对员工情绪和认知的消极影响，却缺乏对员工工作行为和绩效的研究。譬如，研究表明，领导者授权行为会导致员工的创伤压力(posttraumatic stress) (Birkeland et al., 2017)、身体不适和抑郁(Kim & Beehr, 2018)、认知功能失调(Vecchio et al., 2010)，并增强员工感知到的任务不确定性(Cordery et al., 2010)、增强员工的离职意愿(Chen et al., 2011)和抵抗反应(Maynard et al., 2007)等。这些研究为探讨领导者授权行为提供了有益的视角，然而，仍有必要进一步探讨领导者授权行为对员工工作行为和绩效的消极影响。

2.2.3 领导者授权行为影响的其他研究

(1)领导者授权行为有效性的边界条件

研究表明，领导者授权行为的影响是权变的。领导者授权行为之所以会产生积极和消极影响，是因为受到了组织情境与下属员工的调节作用。

从组织情景的视角而言，Li 等(2017)指出，组织支持型氛围会跨层调节团队导向的领导者授权与个体亲近型组织公民行为的关系，组织支持型氛围越高，团队导向的领导者授权对个体亲近型组织公民行为的正向影响越强。Faraj 和 Sambamurthy (2006)的研究表明，当团队中任务模糊性较高，团队的技能水平较高时，领导者授权行为能更显著的影响绩效。

从下属员工的视角而言，主要是考虑授权是否过度，以至于成为了员工的负担。这一方面的研究主要是在对偶层次考虑领导者授权行为与员工的授权期望是否一致。根据角色设置理论(role set theory)，下属对领导者工作任务相关的行为有一定的预期标准(Marginson & Bui, 2009)。因此下属对领导者行为的评估和反应，很大程度上取决于他们对有效领导者行为的期望标准(Shondrick et al., 2010)。同样，下属会构建对领导者授权行为的期望(Paul et al., 2000)，这种期望和领导者实际授权行为的匹配程度会影响下属的工作动机和行为(Humborstad & Kuvvas, 2013; Wong & Giessner, 2018)。譬如，Humborstad 和 Kuvvas (2013)的研究表明，当下属的授权期望和领导者的授权行为不一致时，下属会感受到较高程度的角色模糊感和较低程度的内部动机，从而负向影响工作绩效。同样，基于领导者内隐理论(implicit leadership theories, ILTs) (Epitropaki et al., 2013)和领导者分

类理论(leader categorization theory) (Shondrick et al., 2010), Wong 和 Giessner (2018)构建了授权期望−行为(不)匹配模型, 发现下属对授权的期望是影响其对领导者行为有效性感知的重要权变因素。领导者对下属授予过度的权力和责任会被下属视为不当, 是因为下属认为自己没有能力完成这些期望, 或者他们认为这些负担超出了自己可以承受的水平。

(2)领导者授权行为的非线性影响

一些学者认为, 领导者授权行为对员工的影响不能简单判断为是积极还是消极, 这一影响关系可能是非线性的。譬如, 基于 Pierce 和 Aguinis (2013)提出的“过犹不及(Too-much-of-a-good-thing)”效应, Sharma 和 Kirkman (2015)将其应用到领导者授权行为的研究中, 并进一步指出领导者授权行为与员工的积极结果变量(如员工满意度)存在倒 U 型关系, 与员工的消极结果变量(如心理压力)具有 U 型关系。运用这一理论, Lee 等(2017)通过 137 个领导−下属配对数据开展了实证研究, 验证了领导者授权行为与下属的绩效表现存在倒 U 型关系。国内学者尹奎等(2016)通过实证研究也发现, 授权型领导行为与员工的任务绩效存在倒 U 型关系。

(3)领导者授权行为的双刃剑影响

Cheong 等(2016, 2019)指出, 领导者授权行为产生的积极影响和消极影响是同时存在的。Cheong 等(2016)基于赋能理论(Conger & Kanungo, 1988)、自主成本(Langfred & Moye, 2004)和角色理论(Kahn et al., 1964), 提出领导者授权行为存在赋能过程和负担过程两种机制。实证结果表明, 在赋能过程中, 领导者授权行为会增强下属的自我效能感, 并提升其工作绩效; 在负担过程中, 领导者授权行为会增加下属的工作压力, 从而降低其工作绩效。Cheong 等(2019)在对领导者授权行为进行综述后指出, 为了更全面的探讨领导者授权行为对员工绩效的影响, 应该同时考虑领导者授权行为可能存在的积极影响和消极影响, 从而用均衡的视角看待领导者授权行为。

以上研究虽然加深了对领导者授权行为的理解, 但仍然存在一些值得讨论的问题:

第一, 领导者授权行为对员工的双刃剑影响, 缺乏统一的理论框架解释其复杂的影响机制。现有研究主要是基于不同理论, 分别揭示领导者授权行为产生的积极影响和消极影响机制。譬如, Cheong 等(2016)提出领导者授权行为的矛盾影响, 运用了赋能理论阐释了积极影响路径, 采用了自主成本和角色理论阐释了消极影响路径。这些理论的运用为理解领导者授权行为的双刃剑影响提供了有益的启示, 然而, 却未能很好地阐释领导者授权行为产生“双刃剑”影响的本质问题, 即无法说明为什么领导者授权行为同时存在积极影响和消极影响。因此, 目前仍然缺乏一个统一的理论框架, 用于解释领导者授权行为产生“双刃剑”影响的内在过程和边界条件。

第二, 领导者授权行为对员工的双刃剑影响机制需要进一步地探讨, 系统地探讨其内在机制和边界效应。虽然 Cheong 等(2016)的实证研究表明, 领导者授权行为存在双刃剑效应, 但目前仅有此一篇研究。只有兼顾领导者授权行为“双刃剑”效应的考虑, 才能更全面、平衡地看待领导者授权行为的效能(Cheong et al., 2019)。因此, 有必要更详细地探讨“双刃剑”影响过程中可能存在的中介机制。此外, Cheong 等(2016)的研究尚未考虑双刃剑影响中存在的边界效应, 导致无法回答: 在什么情景下, 领导者授权行为的积极影响会被增强(削弱), 同时消极影响会被削弱(增强)。因此, 为了更系统、完善地理解领导者授权行为对员工绩效的双刃剑影响机制, 有必要将过程机制和情景效应结合起来探讨。

第三, 现有关于领导者授权行为对员工影响的相关研究, 大多将授权行为视为一个静态的状态, 缺乏动态视角的考虑。现有关于领导者授权行为的研究, 主要是比较领导者之间由于授权行为不同对员工产生的不同影响, 这些研究隐含的假设是每个领导者内部授权行为是不变的。然而, 越来越多的实证研究表明, 领导者的行为每天都会发生变化(Biemann et al., 2015; Schilpzand et al., 2018), 这表明领导者授权行为不是一种稳定的风格或持续的管理措施。据此, 越来越多的研究者倡导应该从动态视角, 考虑领导者授权行为的影响。因此, 有必要探讨领导者每日授权行为的“双刃剑”影响机制, 以及领导者授权行为的日波动程度对员工的影响。

2.3　简要述评

综上所述, 目前国内外学者对领导者授权行为对员工的影响进行了大量有益地探讨, 但仍存

在值得进一步探讨的问题:

(1)从研究结果而言, 领导者授权行为对员工的影响存在矛盾的结果, 而关于领导者授权行为的双刃剑影响研究仍然十分缺乏。有必要基于统一的理论框架, 系统地探讨其过程机制和情景效应, 从而更全面地构建领导者授权行为的双刃剑影响机制模型。

(2)从研究视角而言, 现有关于领导者授权行为对员工双刃剑影响的研究, 主要将领导者授权行为视为一种静态的领导者风格。有必要从动态视角, 探讨领导者每日变化的授权行为对员工的双刃剑影响机制, 以及领导者授权行为的日波动程度对员工的影响。

(3)从研究情景而言, 现有关于领导者授权行为对员工双刃剑影响的研究, 主要考虑稳定的情景变量。越来越多的学者强调, 工作事件会对个体产生重要影响。因此有必要探讨在领导者授权行为对员工产生的双刃剑影响机制中, 工作事件所发挥的作用。

为了解决以上重要但缺乏探讨的问题, 本研究旨在基于资源保存理论, 探讨领导者授权行为对员工的双刃剑影响机制; 从动态视角看待领导者行为, 探讨领导者每日表现出的授权行为产生的双刃剑影响机制, 以及领导者授权行为的日波动程度对员工的影响; 此外, 探讨动态的组织情景, 即工作事件对领导者授权行为双刃剑机制的影响。总之, 本研究有助于更系统地理解领导者授权行为对员工的双刃剑影响机制, 丰富现有的研究。

3 研究构想

本研究旨在基于资源保存理论, 系统地探讨领导者授权行为对员工的“双刃剑”影响机制。具体而言, 研究目标包括:

(1)基于资源保存理论, 探讨领导者授权行为对员工工作行为产生的“双刃剑”影响机制, 包括其内在过程机制和边界条件。

(2)从动态视角看待领导者授权行为, 探讨领导者每日授权行为的“双刃剑”影响机制, 以及领导者授权行为的日波动对员工的影响。

(3)从动态视角看待组织情景, 将动态情景因素——工作事件纳入研究模型。分析在领导者授权行为对员工工作行为产生的“双刃剑”影响机制中, 工作事件所发挥的影响。

为了完成以上研究目标, 本研究主要包括三方面的研究内容, 即研究 1: 基于 COR 的领导者授权行为的“双刃剑”影响机制; 研究 2: 领导者每日授权行为的“双刃剑”影响机制; 研究 3: 工作事件对领导者授权行为“双刃剑”机制的影响。构建的整体理论模型如图 1 所示。

3.1 研究 1: 基于 COR 的领导者授权行为的“双刃剑”影响机制

Conger 和 Kanungo (1988)指出, 领导者授权行为会对员工产生两种不同影响: 一方面, 领导者授权行为能够提高员工的效能感, 使其产生积极的工作行为; 另一方面, 领导者授权行为可能带来工作压力, 使员工产生消极的工作行为。即, 领导者授权行为对员工工作行为的影响存在积极的“赋能”机制和消极的“负担”机制。以往的研究也证明了这一双刃剑影响(Cheong et al., 2016; Humborstad & Kuvaas, 2013; Lorinkova & Perry, 2017)。基于现有研究, 研究 1 将进一步深入探讨领导者授权行为的双刃剑过程机制和边界条件。

领导者与员工的互动可以被视为领导者为员工提供工作资源, 当员工需要的工作资源和领导者提供的工作资源相匹配时, 往往会产生积极的结果(Tepper et al., 2018; Wong & Giessner, 2018)。基于这一资源视角, 将领导者授权行为视为领导者为员工提供工作资源的过程, 领导者为资源的提供方, 员工为资源的接收方。为了基于资源视角更深入地分析领导者授权行为对员工产生的“双刃剑”影响, 本研究将基于资源保存理论进行探讨。资源保存理论认为: 个体往往倾向于保护现有的资源和获取新的资源(Hobfoll, 1989, 2001)。当个体获得资源后, 会更好地投资资源和获取额外的资源(资源获取螺旋); 当个体损失资源后, 会保护现有的资源确保其不再被继续消耗。

基于资源保存理论, 可以进一步深化领导者授权行为的“双刃剑”过程机制。具体而言, 当员工需要授权资源时, 领导者授权行为会产生“赋能”机制。员工通过领导者授权行为获取资源、在工作中投入资源, 并产出积极的工作行为; 当员工不需要授权资源时, 领导者授权行为会产生“负担”机制。授权成为了额外的负担, 会损耗员工的资源, 为了保存有限的资源, 员工会减少在工作中的资源投入, 并产出消极的工作行为。

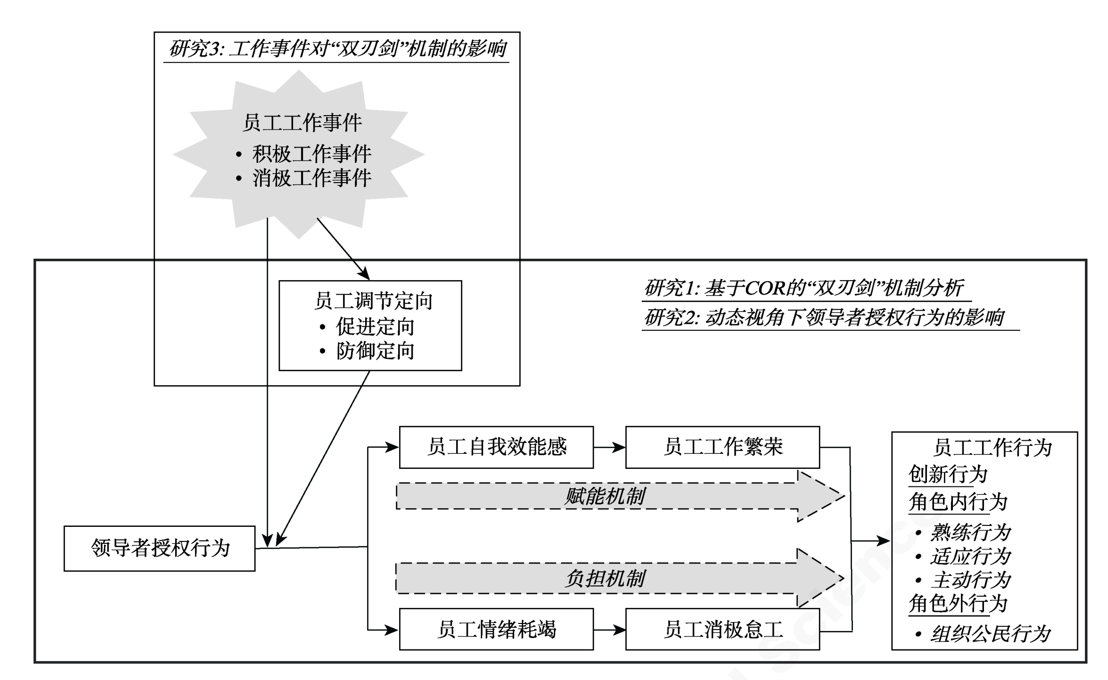


图 1　研究理论模型图

领导者授权行为会产生“赋能”机制还是“负担”机制，主要取决于领导者提供的授权资源是否被员工所需要。因此，员工对授权资源的需求判断决定了领导者授权行为产生“赋能”机制还是“负担”机制。当员工目标的实现需要授权资源时，领导者授权行为会产生“赋能”机制，使员工产生资源获得感；当员工目标的实现不需要授权资源时，领导者授权行为会产生“负担”机制，使员工产生资源损耗感。基于以上分析，领导者授权行为的“双刃剑”影响机制模型如图 2 所示。

3.1.1　基于 COR 领导者授权行为产生的赋能机制

基于资源保存理论，当员工需要授权资源时，领导者授权行为会产生赋能机制。员工通过领导者授权行为获取资源、在工作中投入资源，并产出积极的工作行为。据此，领导者授权行为产生的赋能机制主要涉及“授权资源提供—员工资源获取—员工资源投入—员工资源产出”的过程。这一机制表现为领导者授权行为会使员工获取自我效能感，促使员工的工作繁荣，积极影响员工的工作行为，具体分析如下。

自我效能感(self-efficacy)指的是员工对能够成功完成某项特定任务的信念(Bandura, 1986)。领导者授权行为会增强员工的自我效能感。具体而言，领导者通过授权让员工参与决策、对员工指导帮助，使员工有机会获得新知识和技能，提升能力(Srivastava et al., 2006)；领导者鼓励信息共

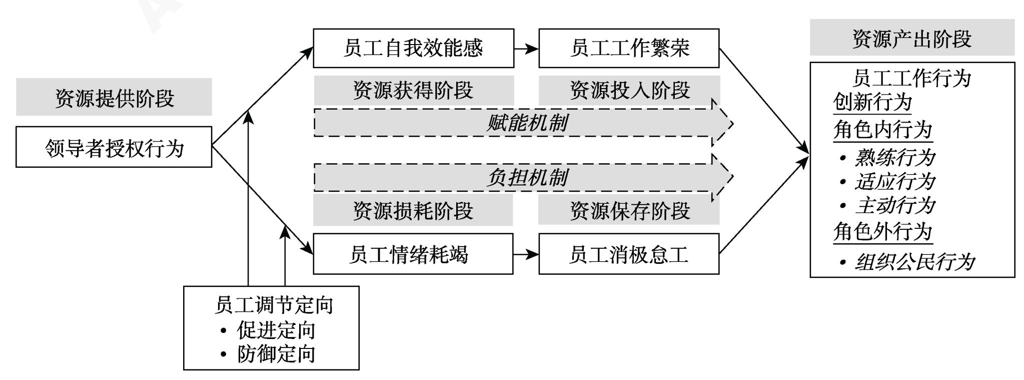


图 2　基于 COR 的领导者授权行为的“双刃剑”影响机制

享能够拓展员工的信息和知识面，纠正个体的认知偏差；领导者对员工表达关心会让员工感受到支持性氛围，提高工作胜任力的感知(Kirkman & Rosen, 1999)。综上，领导者授权行为有助于增强员工的工作技巧、能力、知识水平和胜任力感知，从而增强员工的自我效能感。

工作繁荣(thriving at work)指的是员工在主观上同时体验到情绪充满活力(vitality)和不断学习(learning)的心理状态(Porath et al., 2012; Spreitzer et al., 2005)。员工的自我效能感会促进工作繁荣。具体而言，一方面，当员工具有较强的自我效能感时，会感到更有能力和自信完成工作，从而增强对工作的自信和兴趣，提高工作的活力(Porath et al., 2012)；另一方面，自我效能感有助于增强员工的学习意愿，促进其更好地学习(Sterling & Boxall, 2013)。综上，当员工具有较强的自我效能感时，会同时感受到情绪上充满活力和不断学习，从而促进其工作繁荣。

本研究探讨的员工工作行为包括创新行为、角色内行为(in-role behavior)和角色外行为(extra-role behavior)，员工工作繁荣会对这些工作行为产生积极影响。具体而言，创新行为指的是员工在工作中产生关于产品、程序和流程相关的新颖、有用观点的行为(West & Farr, 1989)。具有较高水平工作繁荣的员工，会有更高的活力、精力和动机去探索新颖的观点，致力于更广泛地思考和创新行为(Bledow et al., 2013; Wallace et al., 2016)；角色内行为指的是员工完成正式工作规定的相关行为，如熟练行为、适应行为和主动行为(Griffin et al., 2007)。具有较高水平工作繁荣的员工，会更有动力参加工作，并愿意通过学习增强工作能力(Kleine et al., 2019)，进而有利于提高熟练行为、适应行为和主动行为，即对角色内行为产生积极影响；角色外行为指的是员工完成正式工作要求以外、对组织有益的行为，如组织公民行为(Eisenberger et al., 2010; Riketta, 2002)。具有较高水平工作繁荣的员工，会感知到较高程度的工作活力、有意愿在工作中投入更多的资源，这会使其更愿意、有能力帮助他人(Kabat-Farr & Cortina, 2017)，进而积极影响其角色外行为；综上，本研究将逐步完善并检验以下研究命题：

命题 1：(赋能机制)领导者授权行为正向影响员工自我效能感，自我效能感正向影响员工工作繁荣，工作繁荣正向影响员工创新行为、角色内行为和角色外行为。自我效能感和工作繁荣在领导者授权行为分别与员工创新行为、角色内行为和角色外行为的关系中起链式中介作用。

3.1.2 基于 COR 领导者授权行为产生的负担机制

基于 COR，当员工不需要授权资源时，领导者授权行为会产生“负担”机制。授权成为了额外的负担，会损耗员工的资源，为了保存有限的资源，员工会减少在工作中的资源投入，并导致消极的工作行为。据此，领导者授权行为产生的负担机制主要涉及“授权资源提供—员工资源损耗—员工资源保存—员工资源产出”的过程，具体表现为领导者授权行为会使员工感到情绪耗竭，导致员工消极怠工，消极影响员工的工作行为，具体分析如下。

情绪耗竭(emotional exhaustion)指的是员工因工作导致情绪资源大量消耗，感到情绪资源损耗殆尽(Chang, 2009; Maslach & Jackson, 1981)。领导者授权行为会导致员工情绪耗竭，这是因为当领导者对员工进行较高程度的授权时，员工有更多的工作自主权和决策权，这需要员工运用更多、不同的信息处理方式来完成任务。由此，授权会带来员工的工作量和工作难度增加，使员工感受到缺乏认知和情绪资源来应对工作要求，进而产生情绪耗竭(Halbesleben & Buckley, 2004; Janssen & Van Yperen, 2004; Mulki et al., 2006)。

消极怠工(cynicism)指的是员工对工作的消极评价，以及表现出的对工作沮丧、不自信和幻灭(Cole et al., 2006)。情绪耗竭会导致员工消极怠工，具体而言，消极怠工的态度会受到员工工作经历的影响(Lorinkova & Perry, 2017)。基于资源保存理论，当员工感到情绪耗竭时，会减少情绪资源的投入，通过保存现有的资源以避免遭受更多的损失(Hobfoll, 1989, 2001)。在这一情形下，员工会感知到难以投入资源完成工作、难以完成任务，进而认为工作没有意义和价值感，即产生消极怠工。

消极怠工不利于员工的创新行为、角色内行为和角色外行为。已有研究表明，消极怠工会负向影响员工的态度，如组织承诺和工作满意度(Wanous et al., 2000)、产生偏差行为(Rubin et al., 2009)。消极怠工的员工由于对工作具有沮丧等消极的情感时，会降低创新意愿(Fredrickson & Joiner,

2002)。此外, 当员工对工作具有沮丧情绪和不满意时, 会减少在工作中的投入, 降低熟练行为、适应行为和主动行为的程度。同时, 由于消极怠工导致的员工对工作不满和组织承诺削弱(Johnson & O'Leary-Kelly, 2003), 会减少其角色外行为。综上所述, 本研究将逐步完善并检验以下研究命题:

命题 2: (负担机制)领导者授权行为正向影响员工情绪耗竭, 情绪耗竭正向影响员工消极怠工, 消极怠工负向影响员工创新行为、角色内行为、和角色外行为。情绪耗竭和消极怠工在领导者授权行为分别与员工创新行为、角色内行为、和角色外行为的关系中起链式中介作用。

3.1.3 基于 COR 的领导者授权行为产生双刃剑影响的边界条件

员工对授权资源的需求判断决定了领导者授权行为产生“赋能”机制还是“负担”机制。当员工目标的实现需要授权资源时, 领导者授权行为会产生“赋能”机制, 使员工产生资源获得感; 当员工目标的实现不需要授权资源时, 领导者授权行为会产生“负担”机制, 使员工产生资源损耗感。本研究将引入调节定向(regulatory focus)进行分析, 认为员工的促进定向会增强“赋能”机制的作用, 防御定向会增强“负担”机制的作用, 具体分析如下。

调节定向指的是个体寻求行为与自身目标或标准一致化的过程(Brockner & Higgins, 2001)。Higgins (1997)指出个体的调节定向可以分成两类: 促进定向(promotion focus)和防御定向(prevention focus)。具有促进定向的个体主要受到成长和发展需求的驱动, 致力于追求理想、希望和愿望; 具有防御定向的个体则主要受到安全需要的驱动, 致力于完成任务、职责和责任(Brockner & Higgins, 2001; Kark & Dijk, 2007)。以往研究表明, 调节定向是影响个体在工作中感知和行为的重要因素(Lanaj et al., 2012)。

员工的促进定向会强化“赋能”机制的作用。具体而言, 具有促进定向的员工会更容易关注与成功有关的信息和资源, 以获得自我发展和提升(Higgins & Tykocinski, 1992; Lockwood et al., 2002)。他们会将领导者提供的授权资源视为自身成功和实现目标的重要因素, 因此会积极接受领导者给予的权力和责任, 将其视为自身成功和发展的机会, 使其发挥最大化的有利作用(Koopmann et al., 2019), 这有利于增强自我效能感; 同时, 由于领导者授权行为有助于自身成功和目标达成, 因此具有促进定向的员工会较少感受到领导者授权行为带来的额外责任和负担。而且, 促进定向往往会激发个体的正向情绪(Johnson et al., 2010), 这都有助于减少员工的情绪耗竭。综上, 员工的促进定向正向调节领导者授权行为与员工自我效能感的关系, 负向调节领导者授权行为与员工情绪耗竭的关系。

员工的防御定向则会增强“负担”机制的作用。具体而言, 具有防御定向的员工往往更关注避免失败和消极结果的信息和资源(Higgins, 1997; Lockwood et al., 2002), 致力于安全地完成任务(Förster et al., 2003), 并表现出较多的保守行为(Förster et al., 2004)。领导者授权会带来员工的工作量和工作难度增加, 且缺乏领导指导可能导致员工无法准确地完成工作任务。因此, 具有防御定向的员工会更多的将领导者授权行为视为无法完成任务的潜在风险, 进而降低自我效能感。同时, 由于防御定向会引发消极情绪(Brockner & Higgins, 2001), 这导致员工在消耗大量的时间和资源来完成授权带来的任务过程中, 感受到更大的困难和情绪消耗, 加剧情绪耗竭。综上所述, 本研究将逐步完善并检验以下研究命题:

命题 3a: (边界条件)员工的促进定向正向调节领导者授权行为与员工自我效能感的关系, 负向调节领导者授权行为与员工情绪耗竭的关系。

命题 3b: (边界条件)员工的防御定向负向调节领导者授权行为与员工自我效能感的关系, 正向调节领导者授权行为与员工情绪耗竭的关系。

3.2 研究 2: 领导者每日授权行为的“双刃剑”影响机制

研究 1 基于 COR, 分析了领导者授权行为对员工产生的“双刃剑”影响机制。研究 2 旨在探讨当领导者授权行为每天发生动态变化时, 对员工产生的“双刃剑”影响机制。现有研究大多将领导者授权行为视为一种静态的领导者风格, 即认为领导者授权行为会固定在某个水平并保持稳定。然而, 越来越多的学者指出这种静态视角的研究存在不足, 认为领导者的授权行为每天都会发生动态变化(Biemann et al., 2015; Schilpzand et al., 2018)。基于此, 本研究引入“领导者每日授权行为”概念, 基于动态视角, 将其定义为领导者每日

表现出的授权行为。探讨领导者每日授权行为的“双刃剑”影响机制很有必要，这是因为：

一方面，领导者授权行为不是静态的，领导者每日授权行为是客观存在的。越来越多的实证研究表明，领导者在个体内层次(within-individual level)的行为是每天变化的，下属会感到领导者每天表现出不同水平的授权行为(Biemann et al., 2015)，这表明领导者授权行为不是一种稳定的风格或持续的管理措施。Schilpzand 等(2018)认为，领导者的授权行为会基于每天的具体情景发生变化。譬如，研究表明，日常工作−生活冲突(Courtright et al., 2016)，领导者每天的睡眠质量(Barnes et al., 2015)等会导致领导者授权行为的日波动。除了被动的受到情景影响，领导者也可能主动地改变每天的授权行为，譬如，陈国权(2017)指出领导者应该认清组织发展的稳定性与动态性，结合组织发展的客观规律，在管理中“知常知变”。因此，领导者授权行为的日常动态变化是客观存在的。

另一方面，与授权行为日波动小的领导者相比，授权行为日波动大的领导者更容易被下属感知到授权。假设：领导者 A 和 B 都会对下属进行授权。其中，领导者 A 每天给下属授予一定的工作自主权，并在每天安排固定时间，对下属进行指导和关心；领导者 B 大多时间集权管理，间歇性授予下属工作自主权，并间歇性对其进行指导和关心。若运用传统的下属汇报领导者授权行为的方式，领导者 A 和 B 可能都属于中等程度的授权，然而，A 和 B 由于授权行为波动不同带来的影响是不同的。Wilson 和 Gilbert (2008)指出，频繁的暴露会弱化认知主体对刺激源的情感反应。因此，例常表现出同等水平的领导者行为会导致员工的适应性，减少领导者激励的效应(Tepper et al., 2018)。据此有理由认为，授权行为日波动较大的领导者，更容易被下属感知到授权，进而影响下属的心理和行为。因此，探讨领导者授权行为的日波动是有意义的。

基于上述分析，研究 2 旨在探讨动态视角下，领导者每日授权行为产生的“双刃剑”影响机制，以及领导者授权行为的日波动对“双刃剑”机制的影响。

3.2.1 领导者每日授权行为产生的“双刃剑”影响机制

除了领导者授权行为应该从动态视角来研究之外，员工的心理状态和工作行为也应该基于动态的视角来研究。其中，员工自我效能感是员工能够成功完成某项特定任务的信念，受到组织情境和个体体验的影响。“有时候，一句鼓励的话，和一瞬间掌握任务的经历，都能够增强个体的自我效能感” (Bandura, 1986)。这表明员工自我效能感并非个体特质，而是一种个体的体验，会根据每天的体验发生变化；员工工作繁荣也是员工的一种心理体验，它受到员工工作环境的影响(Porath et al., 2012)。已有研究表明，员工工作繁荣每天都会发生可观的变化(Niessen et al., 2012)；员工情绪耗竭受到内部资源损耗的影响(Neveu, 2007)，这与每天的工作任务和环境、个体的情绪资源有关，每天会有所不同；员工消极怠工受到员工工作体验的影响，是一种习得性的反应，而不是一种特质倾向(Lorinkova & Perry, 2017)。

同时，由于员工每天的工作行为会受到当日情绪、态度的影响(Du et al., 2018; Kim et al., 2018)，因此每天也会发生变化。实证研究表明，员工每天的工作绩效会有明显波动(如 Du et al., 2018; Kim et al., 2018; Parke et al., 2018)，每日主动工作行为(Cangiano et al., 2019)、每日反生产行为(Zhou et al., 2018)等都会在员工个体水平内显著变化。综上所述，员工的心理状态和工作行为每天都会发生变化。为了强调这些变化是因为领导者每日授权行为引起的，突出领导者当日授权行为的影响，本研究将这些心理状态和工作行为分别命名为“员工当日自我效能感”、“员工当日工作繁荣”、“员工当日情绪耗竭”、“员工当日消极怠工”和“员工当日工作行为”。

研究 1 基于资源视角探讨的领导者授权行为产生的“双刃剑”影响机制，同样适用于领导者动态授权的情况。从动态视角来看，“赋能”机制和“负担”机制都是存在每日动态变化的。从“赋能”机制而言，领导者每日授权行为会影响当日员工自我效能感、工作繁荣和工作行为；从“负担”机制而言，领导者每日授权行为会影响当日员工情绪耗竭、消极怠工和工作行为。动态视角下，领导者每日授权行为产生的“双刃剑”影响机制如图 3 所示。

综上所述，本研究将逐步完善并检验以下研究命题：

命题 4a：(动态赋能机制)领导者每日授权行为正向影响员工当日自我效能感，当日自我效能感正向影响员工当日工作繁荣，当日工作繁荣正

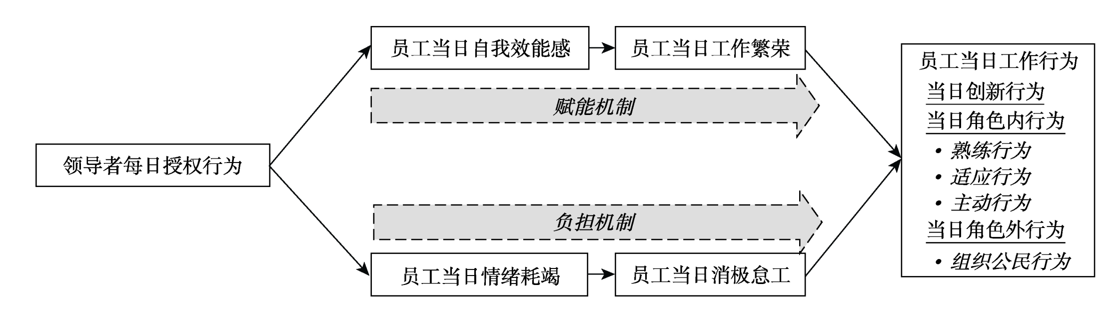


图 3　领导者每日授权行为产生的"双刃剑"影响机制

向影响员工当日创新行为、角色内行为和角色外行为。当日自我效能感和当日工作繁荣在领导者每日授权行为分别与员工当日创新行为、角色内行为和角色外行为的关系中起链式中介作用。

命题 4b: (动态负担机制)领导者每日授权行为正向影响员工当日情绪耗竭, 当日情绪耗竭正向影响员工当日消极怠工, 当日消极怠工负向影响员工当日创新行为、角色内行为和角色外行为。当日情绪耗竭和当日消极怠工在领导者每日授权行为分别与员工当日创新行为、角色内行为和角色外行为的关系中起链式中介作用。

3.2.2　领导者授权行为的日波动对"双刃剑"机制的影响

领导者授权行为的日波动会导致情景发生变化, 使员工明显感知到责任性(accountability)、模糊性(ambiguity)和自主性(autonomy)等特征(Grant & Ashford, 2008)的变化。其中, 责任性指的是领导者授权行为通过部分或完全授权给员工, 让他们感知到被授权的工作或角色责任的需要, 并帮助组织决策取得最优效果(Hackman & Oldham, 1976)。模糊性指的是领导者授权行为可能造成员工不清楚如何开展工作, 或者怎样才能最优决策(Schilpzand et al., 2018)。自主性指的是领导者授权会让员工能够完全自主的决策, 包括做什么、如何做和什么时候做(Morgeson & Humphrey, 2006)。

频繁的暴露会弱化认知主体对刺激源的情感反应(Wilson & Gilbert, 2008)。因此, 领导者授权行为的日波动越小, 员工对领导者提供的授权资源感知越不明显; 相反, 领导者授权行为的日波动越大, 员工会越明显地感知到领导者提供的授权资源带来的责任性、模糊性和自主性。面对领导者授权行为表现出不同程度的日波动时, 具有不同调节定向的员工会具有不同的感知, 并进一步影响员工的心理和行为。

具有促进定向的员工更容易关注与成功有关的信息(Higgins & Tykocinski, 1992; Koopmann et al., 2019)。因此, 随着领导者授权行为的日波动程度变大, 他们能更明显地感知到授权资源的责任性和自主性, 认为这有助于自身的发展和成功, 进而激发"赋能"机制, 增强自我效能感, 降低情绪耗竭的可能性。然而, 当领导者授权行为的日波动大到一定程度之后, 会使员工开始关注到工作中的模糊性, 授权资源的不确定性会使员工开始质疑自己的能力, 以及未来能够得到授权资源的可能性, 导致自我效能感的降低。

具有防御定向的员工会更关注避免失败和消极结果的信息, 并表现出较多的保守行为(Förster et al., 2004; Lockwood et al., 2002)。因此, 当领导者授权行为的日波动越大时, 他们会更明显地感知到授权资源带来的模糊性, 认为这可能导致工作的失误和失败, 进而增强情绪耗竭, 降低自我效能。综上所述, 本研究将逐步完善并检验以下研究命题:

命题 5a: (动态边界条件)对具有促进定向的员工而言, 领导者授权行为的日波动程度与员工的自我效能感呈倒 U 型关系。即对具有促进定向的员工而言, 领导者授权行为的日波动程度对员工自我效能感的正向影响会呈现先增长, 后减少的趋势。

命题 5b: (动态边界条件)对具有防御定向的员工而言, 领导者授权行为的日波动程度与员工的情绪耗竭呈正向关系。即对具有防御定向的员工而言, 领导者授权行为的日波动程度越大, 领导者授权行为对员工情绪耗竭的负向影响越强。

3.3　研究 3: 工作事件对领导者授权行为"双刃剑"机制的影响

在探讨领导者授权行为对员工产生"双刃剑"

的影响机制时，还应该考虑所处情景的影响。现有研究在探讨领导者授权行为影响员工行为的情景变量时，大多关注相对“稳定”的情景特征，如组织氛围(Li et al., 2017)、团队技能水平和任务模糊性(Faraj & Sambamurthy, 2006)等。目前，越来越多的学者开始关注相对“动态”的事件(event)对个体所产生的影响(Ilies et al., 2011; Morgeson et al., 2015; 刘东，刘军，2017)。譬如，Morgeson (2005), Morgeson 和 DeRue (2006)研究了团队所经历的工作事件特征(新颖性、破坏性、关键性、紧急性)对团队领导者行为的影响。Koopmann 等(2016)探讨了工作事件的性质(积极事件、消极事件)对员工幸福感的影响。张默和任声策(2018)探讨了连续创业事件对创业者能力的影响。Crawford 等(2019)提出了工作−生活事件理论(work-life events theory)，探讨了双职工夫妇所经历意外(shocks)的影响。

据此，研究 3 旨在基于资源保存理论(Hobfoll, 1989)，结合事件系统理论(event system theory) (Morgeson et al., 2015)探讨在领导者授权行为对员工工作行为产生“双刃剑”的过程中，工作事件所发挥的调节作用。

3.3.1 工作事件的定义、内容和测量

目前基于微观层面探讨工作事件(work events)的研究很少，工作事件尚没有统一的定义和内涵(Morgeson et al., 2015; Koopmann et al., 2016)。基于团队层面，Morgeson (2005)认为工作事件指的是团队所遇到的独特问题，这些问题创造了一个全新的环境。Morgeson 和 DeRue (2006)对事件的内涵进行了进一步地界定，认为工作事件指的是扰乱了团队常规工作的意外问题，包括团队遇到的不知如何解决的问题、扰乱了团队规则的冲突等。基于个体层面，Koopmann 等(2016)认为工作事件指的是给员工带来资源的潜在收益或损失的事件。

为了响应学者们对工作事件定义的倡导(Morgeson et al., 2015; see also Koopmann et al., 2016)，有必要首先对工作事件进行定义。结合以往学者的研究，基于资源保存理论(Hobfoll, 1989)，本研究将工作事件定义为对员工既定的工作资源产生收益或损失的事件。其中，产生资源收益的事件为积极工作事件，产生资源损失的为消极工作事件。定义包括以下三个重要方面：(1)工作事件会对员工的既定工作资源产生影响，而不会对员工期望的工作资源产生影响。(2)工作事件会为员工带来资源的增加或者损失，但不包括没有收益(non-gains)和没有损失(non-losses)的事件，这一观点也与以往学者对事件的界定一致(Koopmann et al., 2016)。(3)工作事件指的是事件，即个体的外在动态经历(Morgeson et al., 2015)，内部特征(如性格、组织结构、团队氛围等)不属于事件(刘东，刘军, 2017)。

目前学者们对工作事件所包含的内容尚未形成统一认识，大多研究工作事件的学者主要是通过质性研究方法，归纳出工作事件清单。譬如，Morgeson (2005), Moregeson 和 DuRue (2006)让领导者回忆那些发生过的显著影响团队完成任务能力、需要领导者干预的事件，归纳提取的事件例子包括“工作日程外的年度报告”。Koopmann 等(2016)让 20 个从事不同种类工作的员工回忆至少一周的社会互动事件，由研究小组对这些事件进行整理和归类，最后将工作事件划分为 9 大类，其中包括“得到积极的反馈或评价”、“被不尊重对待”等。

为了更好的研究工作事件的影响，应该基于我国企业管理的具体情景，开发出影响员工工作行为的工作事件内容量表。由于从事不同行业、不同类别、不同岗位的员工，其工作内容、方法和过程具有较大的差异，因此工作事件内容也会存在较大的差异。基于研究问题和背景，本研究拟针对在高新技术产业，从事高新技术及其产品研究、开发、生产的知识型员工，开发影响其工作行为的工作事件量表。

3.3.2 工作事件对员工调节定向的影响

经历了积极工作事件的员工，会具有更强的促进定向；而经历了消极工作事件的员工，会具有更强的防御定向，具体分析如下：

基于资源保存理论，当个体获得资源后，会更好地投资资源和获取额外的资源；当个体损失资源后，会保护现有的资源以避免继续消耗(Hobfoll, 2001)。据此，当员工经历了积极的工作事件，如来自同事和领导的表扬时，会体验到愉悦、开心等积极情绪，并传达给员工积极的信息，即他们获得了认知资源(如任务技能和熟练度提升)和社会资源(如领导和同事的欣赏)等(Koopmann et al., 2016)。因此，员工会更有动力将获得的情绪、认

知和社会资源用于投资自我，以获得更好的自我发展和资源回报(Bono et al., 2013)。由于积极的工作事件使员工更加关注自我提升和发展，因此强化了员工的促进定向。已有的实验研究也表明，积极事件会促进个体的促进定向(Berg et al., 2010)。

而当员工经历了消极的工作事件，如工作绩效的负向反馈、来自领导的批评时，会感受到沮丧、失落等负面情绪。消极的工作事件还会给员工传达一种负面信息，即这些事件会给工作带来损失(Molden et al., 2009; Seibt & Förster, 2004)，譬如，被领导批评可能导致丢失工作。在这一情形下，员工往往会更慎重地开展工作，并主要将现有资源用于完成必要的任务以避免资源的继续消耗和损失(Ståhl et al., 2012)。由于消极的工作事件将员工的注意力转移到完成应有的工作任务，因此强化了员工的防御定向。Florack 和 Hartmann (2007)的实验也表明，消极事件会导致个体的防御定向。

此外，工作事件的强度不同会对员工调节定向产生不同强度的影响。事件的强度包括新颖性、颠覆性和关键性。其中，新颖性指的是事件区别于现在及以往行为、特征和事件的程度；颠覆性指的是事件对常规活动的颠覆、扰乱；关键性反映了事件多大程度上需要优先应对(Morgeson et al., 2015; 刘东, 刘军, 2017)。事件系统理论强调，当事件的新颖性、颠覆性和关键性越强时，事件的影响力越大(Morgeson et al., 2015)。基于此，积极工作事件的强度越强，其对员工促进定向的影响越强；消极工作事件的强度越强，其对员工防御定向的影响越强。综上所述，本研究将逐步完善并检验以下研究命题：

命题 6a：积极工作事件经历正向影响员工促进定向，积极工作事件的强度越强，对员工促进定向的正向影响越强。

命题 6b：消极工作事件经历正向影响员工防御定向，消极工作事件的强度越强，对员工防御定向的正向影响越强。

3.3.3　工作事件对领导者授权行为“双刃剑”机制的影响

工作事件会对领导者授权行为的“双刃剑”机制产生影响，理论模型图如图 4 所示，具体分析如下：

基于资源保存理论，经历了积极工作事件的员工，由于在工作事件中获得了资源，会更倾向于投入资源、关注进一步获得资源的信息。因此，他们会将领导者授权行为带来的自主权视为进一步获得资源的渠道，满足他们的资源获取需要，进而强化“赋能”机制。通过领导者授权行为再获取和使用资源，并产出积极的工作行为。相反，经历了消极工作事件的员工，由于在工作实践中损耗了资源，因此会倾向于保存资源、避免资源的继续损失。因此，他们会认为领导者授权带来的额外工作任务会加剧既有资源的损失，不满足他们的资源保存需要，进而强化“负担”机制。领导者授权行为会进一步损耗他们的资源，引发消极的工作行为。工作事件对领导者授权行为“双刃剑”机制的影响，也会受到员工调节定向的中介。综上所述，本研究将逐步完善并检验以下研究命题：

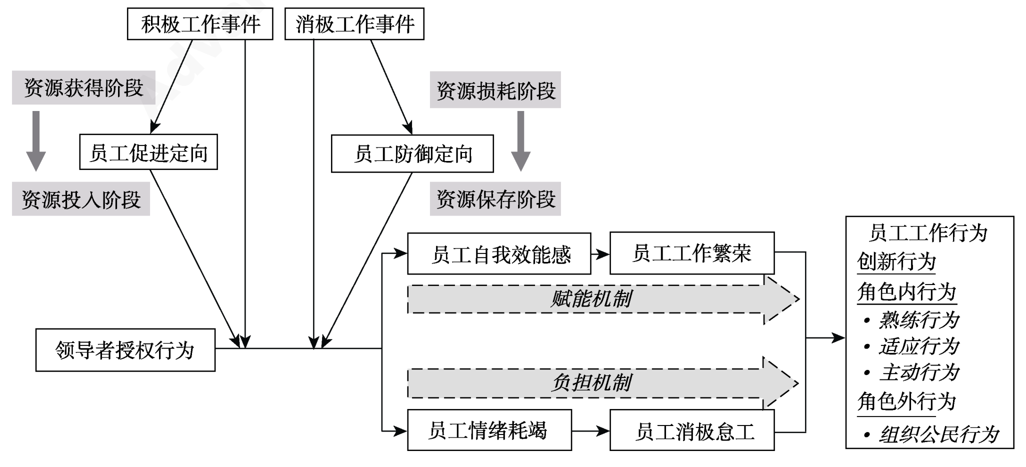


图 4　工作事件对领导者授权行为“双刃剑”机制的影响

命题 7a: 积极工作事件经历正向调节领导者授权行为与员工自我效能感的关系, 这一调节作用会受到员工促进定向的中介。积极工作事件的强度越强, 调节作用越强。

命题 7b: 消极工作事件经历正向调节领导者授权行为与员工情绪耗竭的关系, 这一调节作用会受到员工防御定向的中介。消极工作事件的强度越强, 调节作用越强。

4 理论构建

基于资源保存理论(COR), 本研究从静态和动态角度出发, 探讨了领导者授权行为对员工工作行为的“双刃剑”影响机制, 旨在回答三个关键的科学问题: 第一, 基于 COR, 领导者授权行为对员工存在何种“双刃剑”影响机制? 就其过程机制而言, 存在何种“赋能”机制和“负担”机制? 就边界条件而言, 员工的调节定向会如何影响“赋能”和“负担”机制? 第二, 从动态视角看待领导者授权行为, 探讨领导者每日授权行为对员工的影响。一方面, 领导者每日授权行为对员工当日工作行为是否会产生同样的“双刃剑”影响机制? 另一方面, 领导者授权行为的日波动会如何对员工产生“双刃剑”影响? 第三, 在动态情景下研究领导者授权行为对员工的影响, 探讨工作事件如何与领导者授权行为协同影响员工的工作行为?

首先, 基于资源保存理论(COR), 构建了领导者授权行为对员工产生的“双刃剑”影响机制。以往关于领导者授权行为有效性的研究, 存在不一致的研究发现(Chen et al., 2007; Lorinkova et al., 2013; Staw & Epstein, 2000)。据此, Cheong 等(2016)提出领导者授权行为存在“双刃剑”效应, 应该全面地探讨领导者授权行为同时存在的积极影响和消极影响。这为深入理解领导者授权行为的影响提供了新的视角, 但 Cheong 等(2016)的研究在论证领导者授权行为的积极影响路径和消极影响路径时, 采用了不同的理论对不同路径机制进行论述。这导致现有研究仍未能很好地说明, 领导者授权行为为什么从根本上具有“双刃剑”效应? 以及据此会引发何种“双刃剑”过程机制?

为了从根本上厘清领导者授权行为“双刃剑”效应的机理, 本研究基于资源保存理论(COR) (Hobfoll, 1989), 将授权视为一种资源, 领导者视为资源的提供方, 员工视为资源的接收方, 分析了领导者授权行为产生的“赋能”过程机制和“负担”过程机制, 以及产生“双刃剑”机制的边界条件。具体而言, 当员工认为自己通过领导者获取了授权资源后, 根据资源保存理论, 他们会更好地利用、投资这一工作资源并获取新的资源, 产生资源获取螺旋(Hobfoll, 1989, 2001)。据此, 会引发“领导者授权行为(授权资源提供)—员工自我效能感(资源获取)—员工工作繁荣(资源投入)—增强员工创新、角色内行为和角色外行为(资源产出)”的“赋能”过程机制。然而, 当员工认为领导者提供的授权会损耗自己的资源时, 根据资源保存理论, 他们会保护现有的资源使其不再被继续消耗(Hobfoll, 1989, 2001)。据此, 会引发“领导者授权行为(授权资源提供)—员工情绪耗竭(资源损耗)—员工消极怠工(资源保存)—减少员工创新、角色内行为和角色外行为(资源产出)”的“负担”过程机制。

此外, 领导者授权行为之所以具有“双刃剑”效应, 是因为不同员工对授权资源的需求是不同的, 员工对授权资源的需求判断决定了领导者授权行为产生“赋能”机制还是“负担”机制。已有研究表明, 调节定向是影响员工工作感知和行为的重要因素(Lanaj et al., 2012)。据此, 调节定向可能影响员工对授权资源需求的判断, 并进而影响领导者授权行为产生的“双刃剑”效应。具体而言, 具有促进定向的员工主要受到成长和发展需求的驱动(Brockner & Higgins, 2001), 倾向于将授权视为自我发展和提升的有利机会, 而不是注重授权带来的额外责任和负担, 因此会将授权视为自身资源获取的过程, 强化“赋能”机制的作用; 而具有防御定向的员工主要受到安全需求的驱动(Förster et al., 2004), 倾向于保守完成既有任务避免失败, 将授权带来的工作量和工作难度增加视为工作失败的风险, 因此会将授权视为自身资源损耗的过程, 强化“负担”机制的作用。综上, 员工的促进定向会增强“赋能”机制的作用, 防御定向会增强“负担”机制的作用。

其次, 引入时间维度, 从动态视角研究领导者授权行为, 探讨领导者每日授权行为对员工产生的“双刃剑”效应。现有关于领导者授权的研究, 主要将其视为静态、稳定的领导风格。然而, 一些学者指出, 领导者授权行为每天都会动态变化, 并进而影响员工的每日工作行为(Biemann et al.,

2015; Schilpzand et al., 2018)，但相关研究仍然十分缺乏，尤其忽略了对领导者每日授权行为可能存在的"阴暗面"的探讨。因此，领导者每日授权行为同样可能会对员工产生"双刃剑"影响，使得员工当日的心理状态和工作行为产生可观的变化。从"动态赋能"机制而言，领导者每日授权行为会正向影响员工当日的自我效能感和工作繁荣，进而促进员工的创新行为、角色内和角色外行为；从"动态负担"机制而言，领导者每日授权行为会正向影响员工当日的情绪耗竭、消极怠工，进而负向影响其创新行为、角色内和角色外行为。

此外，领导者授权行为的日波动程度不同，也会对员工产生不同的影响，并且这一影响存在边界效应。具体而言，频繁的暴露会弱化认知主体对刺激源的情感反应(Wilson & Gilbert, 2008)，因此，领导者授权行为的日波动程度越大，员工会越明显地感知到授权带来的工作情境中责任性、模糊性和自主性程度的变化。对具有促进定向的员工而言，当领导者授权行为的日波动程度变大，他们会更明显地感知到授权资源带来的责任性和自主性的变化，认为这有助于自身的发展和成功，进而增强自我效能感。但当领导者授权行为的日波动程度大到一定程度后，员工会更明显地感知到授权资源带来的模糊性变化，质疑自身能力和是否能再次得到授权资源的可能性，进而导致自我效能感降低。据此，对具有促进定向的员工而言，领导者授权行为的日波动程度与员工当日的自我效能感呈倒 U 型关系；对具有防御定向的员工而言，当领导者授权行为的日波动程度变大，他们会明显关注到授权波动带来的情景模糊性提高，认为这可能带来工作失败的风险，进而增强其情绪耗竭。据此，对具有防御定向的员工而言，领导者授权行为的日波动程度与员工当日的情绪耗竭呈正向关系。

最后，探讨了动态情景下领导者授权行为的"双刃剑"影响机制，讨论工作事件和领导者授权行为对员工产生的协同影响。以往关于领导者对员工影响的研究中，侧重于关注相对静态的组织情景，如组织氛围(Li et al., 2017)等。对动态情景(如工作事件)的忽略，使得现有关于领导者行为有效性的研究存在局限性。研究表明，动态的工作事件也会影响个体的感知和行为(Crawford et al., 2019; Morgeson, 2005)。基于此，有必要探讨工作事件与领导者授权行为对微观层面的员工产生的协同影响。具体而言，基于事件系统理论和资源保存理论，将工作事件定义为对员工既定的工作资源产生收益或损失的事件。其中，给员工带来资源收益的事件为积极工作事件，带来资源损失的事件定义为消极工作事件。

当员工经历了不同类型的工作事件，会触发不同的调节定向，进而影响领导者授权行为的"双刃剑"机制。当员工经历了积极的工作事件，会获得积极的情绪资源和认知资源(Koopmann et al., 2016)，并更加关注自我的提升和发展，强化促进定向。基于资源保存理论，他们会更倾向于投资已有资源、利用领导者提供的授权资源并产出积极的工作行为，强化领导者授权行为的"赋能"机制。据此，积极工作事件经历会正向调节领导者授权行为与员工自我效能感的关系，这一调节作用会受到员工促进定向的中介；相反，当员工经历了消极的工作事件，会将注意力转移到完成必要的工作任务(Ståhl et al., 2012)，导致防御定向的强化。基于资源保存理论，他们会倾向于保存已有资源、避免资源的继续损失，因此会认为领导者授权带来的额外工作负担会加剧既有资源的损失，强化领导者授权行为的"负担"机制。据此，消极工作事件经历正向调节领导者授权行为与员工情绪耗竭的关系，这一调节作用会受到员工防御定向的中介。此外，根据事件系统理论，事件的强度越强，影响力越大(Morgeson et al., 2015)。因此，积极工作事件的强度越强，其对领导者授权行为"赋能"路径的调节作用越强；消极工作事件的强度越强，其对领导者授权行为"负担"机制的调节作用越强。

研究成果有助于丰富相关领域的理论研究。第一，探讨领导者授权行为对员工的"双刃剑"影响机制，响应了当前学者们对探讨领导者授权行为"阴暗面"和"双刃剑"影响的呼吁(Wong & Giessner, 2018; Cheong et al., 2019)，有助于丰富领导者授权行为的相关研究、更全面地理解领导者授权行为对员工的影响。值得指出的是，本研究基于资源保存理论，运用了统一的理论探讨了领导者授权行为对员工产生"双刃剑"影响的过程机制和边界条件，这为分析领导者授权行为产生的"双刃剑"影响机制提供了统一的理论框架，有助于厘清 "双刃剑"影响的复杂机理。

第二，探讨领导者动态变化的授权行为，契合了当前从动态视角探讨领导者行为的前沿热点，为领导者行为的相关研究提供了新视角(Schilpzand et al., 2018; Tepper et al., 2018)。基于动态视角，研究领导者每日表现出的授权行为产生的“双刃剑”影响机制，以及领导者授权行为的日波动程度对员工的影响，有助于弥补当前研究将领导者授权行为视为静态风格的不足。此外，探讨领导者动态变化的授权行为也为未来领导者行为的研究提供了新视角，即可以检验在传统静态视角下领导者行为的影响效应，是否适用于行为动态变化的领导者。这一视角有助于丰富领导力的相关研究，提高领导力研究成果的普适应。

第三，探讨工作事件对领导者授权行为双刃剑机制的影响，有助于丰富现有研究中对情景变量的探讨，为情境变量的研究提供新视角。区别于传统的情景变量，工作事件具有更强的动态性(Koopmann et al., 2016; 刘东，刘军, 2017)。明确工作事件的定义和内涵、开发基于中国情景的工作事件内容量表，有助于更好地推动工作事件在实证研究中的运用，丰富国内外关于工作事件的探讨。此外，本研究首次将领导者授权行为与工作事件结合起来探讨，有助于为领导者授权行为的情景研究开启新视角，即探讨在不同性质的事件影响下，领导者授权行为对员工产生的“双刃剑”作用。

研究成果还期冀能够为企业管理者的领导行为实践提供启示。首先，通过结合中国情景探讨领导者授权行为对员工的双刃剑影响效应，能够为领导者结合下属特质和组织情景，通过授权行为激发员工的主动性以改善工作行为、开展创新活动，提供管理启示。其次，领导者每天会表现出不同水平的授权行为，授权的动态波动程度会对员工的工作行为产生不同影响，这有助于帮助领导者选择如何通过授权行为强度的变化积极影响员工的心理和行为。最后，有助于帮助企业的领导者和员工，更好地识别工作场所中发生的事件，以及了解工作事件对员工产生的深远影响。以往企业管理大多强调企业文化、企业氛围、企业结构等静态情景因素对员工的影响，却忽略了工作事件可能起到的作用。基于本研究成果，企业管理者可以创造条件促进积极工作事件的发生、避免消极工作事件的发生，在企业中创造有利于员工工作的情景。

参考文献

陈国权. (2017). 领导和管理的时空理论. *中国管理科学*, *25*(1), 181–196.

陈国权, 陈子栋. (2017). 领导授权行为对员工学习能力影响机制研究. *科研管理*, *38*(3), 114–127.

郎艺, 王辉. (2016). 授权赋能领导行为与组织公民行为: 员工的领导认同感和组织心理所有权的作用. *心理科学*, *39*(5), 1229–1235.

李绍龙, 龙立荣, 朱思. (2017). 领导差异化授权对团队绩效的影响及其作用机制研究. *管理学报*, *14*(7), 1006–1013, 1069.

李燕萍, 史瑶, 毛雁滨. (2018). 授权型领导对员工建言行为的影响：心理所有权的中介作用. *科技进步与对策*, *35*(3), 140–145.

林晓敏, 林琳, 王永丽, 白新文. (2014). 授权型领导与团队绩效：交互记忆系统的中介作用. *管理评论*, *26*(1), 78–87.

刘东, 刘军. (2017). 事件系统理论原理及其在管理科研与实践中的应用分析. *管理学季刊*, (2), 64–68.

刘生敏, 信欢欢. (2019). 领导授权为何能让员工直言进谏? 权力依赖与权力距离的调节作用. *中国人力资源开发*, *36*(4), 61–72.

王辉, 武朝艳, 张燕, 陈昭全. (2008). 领导授权赋能行为的维度确认与测量. *心理学报*, *40*(12), 1297–1305.

王永丽, 邓静怡, 任荣伟. (2009). 授权型领导、团队沟通对团队绩效的影响. *管理世界*, (4), 119–127.

王玉博, 薛继东, 宋瑞卿. (2019). 授权赋能、组织学习与战略转型: 基于山西振东集团的案例分析. *中国人力资源开发*, *36*(5), 116–128.

尹奎, 邢璐, 汪佳. (2018). 授权型领导行为对员工任务绩效的非线性影响机制. *心理科学*, *41*(3), 680–686.

袁庆宏, 张华磊, 王震, 黄勇. (2015). 研发团队跨界活动对团队创新绩效的“双刃剑”效应——团队反思的中介作用和授权领导的调节作用. *南开管理评论*, *18*(3), 13–23.

张默, 任声策. (2018). 创业者如何从事件中塑造创业能力？——基于事件系统理论的连续创业案例研究. *管理世界*, *34*(11), 134–196.

Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*, *90*(5), 945–955.

Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, *21*(3), 249–269.

Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Barnes, C. M., Lucianetti, L., Bhave, D. P., & Christian, M. S. (2015). “You wouldn’t like me when I’m sleepy”: Leaders’ sleep, daily abusive supervision, and work unit engagement. *Academy of Management Journal*, *58*(5), 1419–1437.

Berg, J. M., Grant, A. M., & Johnson, V. (2010). When callings are calling: Crafting work and leisure in pursuit of unanswered occupational callings. *Organization Science*, *21*(5), 973–994.

Biemann, T., Kearney, E., & Marggraf, K. (2015). Empowering leadership and managers’ career perceptions: Examining effects at both the individual and the team level. *The Leadership Quarterly*, *26*(5), 775–789.

Birkeland, M. S., Nielsen, M. B., Hansen, M. B., Knardahl, S., & Heir, T. (2017). The impact of a workplace terrorist attack on employees' perceptions of leadership: A longitudinal study from pre-to postdisaster. *The Leadership Quarterly*, *28*(5), 659–671.

Bledow, R., Rosing, K., & Frese, M. (2013). A dynamic perspective on affect and creativity. *Academy of Management Journal*, *56*(2), 432–450.

Bono, J. E., Glomb, T. M., Shen, W., Kim, E., & Koch, A. J. (2013). Building positive resources: Effects of positive events and positive reflection on work stress and health. *Academy of Management Journal*, *56*(6), 1601–1627.

Brockner, J., & Higgins, E. T. (2001). Regulatory focus theory: Implications for the study of emotions at work. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *86*(1), 35–66.

Cangiano, F., Parker, S. K., & Yeo, G. B. (2019). Does daily proactivity affect well-being? The moderating role of punitive supervision. *Journal of Organizational Behavior*, *40*(1), 59–72.

Carmeli, A., Schaubroeck, J., & Tishler, A. (2011). How CEO empowering leadership shapes top management team processes: Implications for firm performance. *The Leadership Quarterly*, *22*(2), 399–411.

Chang, M-L. (2009). An appraisal perspective of teacher burnout: Examining the emotional work of teachers. *Educational Psychology Review*, *21*(3), 193–218.

Chen, G., Kirkman, B. L., Kanfer, R., Allen, D., & Rosen, B. (2007). A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams. *Journal of Applied Psychology*, *92*(2), 331–346.

Chen, G., Sharma, P. N., Edinger, S. K., Shapiro, D. L., & Farh, J. L. (2011). Motivating and demotivating forces in teams: Cross-level influences of empowering leadership and relationship conflict. *Journal of Applied Psychology*, *96*(3), 541–557.

Chen, Z. X., & Aryee, S. (2007). Delegation and employee work outcomes: An examination of the cultural context of mediating processes in China. *Academy of Management Journal*, *50*(1), 226–238.

Cheong, M., Spain, S. M., Yammarino, F. J., & Yun, S. (2016). Two faces of empowering leadership: Enabling and burdening. *The Leadership Quarterly*, *27*(4), 602–616.

Cheong, M., Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Spain, S. M., & Tsai, C. Y. (2019). A review of the effectiveness of empowering leadership. *The Leadership Quarterly*, *30*(1), 34–58.

Cole, M. S., Bruch, H., & Vogel, B. (2006). Emotion as mediators of the relations between perceived supervisor support and psychological hardiness on employee cynicism. *Journal of Organizational Behavior*, *27*(4), 463–484.

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, *13*(3), 471–482.

Cordery, J. L., Morrison, D., Wright, B. M., & Wall, T. D. (2010). The impact of autonomy and task uncertainty on team performance: A longitudinal field study. *Journal of Organizational Behavior*, *31*(2–3): 240–258.

Courtright, S. H., Gardner, R. G., Smith, T. A., McCormick, B. W., & Colbert, A. E. (2016). My family made me do it: A cross-domain, self-regulatory perspective on antecedents to abusive supervision. *Academy of Management Journal*, *59*(5), 1630–1652.

Crawford, W. S., Thompson, M. J., & Ashforth, B. E. (2019). Work-life events theory: Making sense of shock events in dual-earner couples. *Academy of Management Review*, *44*(1), 194–212.

Du D. Y., Derks, D., Bakker, A. B., & Lu, C. Q. (2018). Does homesickness undermine the potential of job resources? A perspective from the work-home resources model. *Journal of Organizational Behavior*, *39*(1), 96–112.

Eisenberger, R., Karagonlar, G., Stinglhamber, F., Neves, P., Becker, T. E., Gonzalez-Morales, M. G., & Steiger-Mueller, M. (2010). Leader-member exchange and affective organizational commitment: The contribution of supervisor's organizational embodiment. *Journal of Applied Psychology*, *95*(6), 1085–1103.

Ensley, M. D., Hmieleski, K. M., & Pearce, C. L. (2006). The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups. *The Leadership Quarterly*, *17*(3), 217–231.

Epitropaki, O., Sy, T., Martin, R., Tram-Quon, S., & Topakas, A. (2013). Implicit leadership and followership theories “in the wild”: Taking stock of information-processing

approaches to leadership and followership in organizational settings. *The Leadership Quarterly*, *24*(6), 858–881.

Faraj, S., & Sambamurthy, V. (2006). Leadership of information systems development projects. *IEEE Transactions on Engineering Management*, *53*(2), 238–249.

Florack, A., & Hartmann, J. (2007). Regulatory focus and investment decisions in small groups. *Journal of Experimental Social Psychology*, *43*(4), 626–632.

Förster, J., Friedman, R. S., & Liberman, N. (2004). Temporal construal effects on abstract and concrete thinking: Consequences for insight and creative cognition. *Journal of Personality and Social Psychology*, *87*(2), 177–189.

Förster, J., Higgins, E. T., & Bianco, A. T. (2003). Speed/accuracy decisions in task performance: Built-in trade-off or separate strategic concerns? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *90*(1), 148–164.

Fredrickson, B. L., & Joiner, T. (2002). Positive emotions trigger upward spirals toward emotional well-being. *Psychological Science*, *13*(2), 172–175.

Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, *28*, 3–34.

Greco, P., Laschinger, H. K. S., & Wong, C. (2006). Leader empowering behaviours, staff nurse empowerment and work engagement/burnout. *Nursing Leadership*, *19*(4), 41–56.

Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, *50*(2), 327–347.

Hackman J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, *16*(2), 250–279.

Halbesleben, J. R. B., & Buckley, M. R. (2004). Burnout in organizational life. *Journal of Management*, *30*(6), 859–879.

Harris, T. B., Li, N., Boswell, W. R., Zhang, X. A., & Xie, Z. (2014). Getting what's new from newcomers: Empowering leadership, creativity, and adjustment in the socialization context. *Personnel Psychology*, *67*(3), 567–604.

Higgins, E. T. (1997). Beyond pleasure and pain. *American Psychologist*, *52*(12), 1280–1300.

Higgins, E. T., & Tykocinski, O. (1992). Self-discrepancies and biographical memory: Personality and cognition at the level of psychological situation. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *18*(5), 527–535.

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, *44*(3), 513–524.

Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing Conservation of Resources Theory. *Applied Psychology*, *50*(3), 337–421.

Humborstad, S. I., & Kuvaas, B. (2013). Mutuality in leader-subordinate empowerment expectation: Its impact on role ambiguity and intrinsic motivation. *The Leadership Quarterly*, *24*(2), 363–377.

Ilies, R., Keeney, J., & Scott, B. A. (2011). Work-family interpersonal capitalization: Sharing positive work events at home. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *114*(2), 115–126.

Janssen, O., & Van Yperen, N. W. (2004). Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, *47*(3), 368–384.

Johnson, J. L., & O'Leary-Kelly, A. M. (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior*, *24*(5), 627–647.

Johnson, R. E., Chang, C. H., & Yang, L. Q. (2010). Commitment and motivation at work: The relevance of employee identity and regulatory focus. *Academy of Management Review*, *35*(2), 226–245.

Kabat-Farr, D., & Cortina, L. M. (2017). Receipt of interpersonal citizenship: Fostering agentic emotion, cognition, and action in organizations. *Journal of Applied Social Psychology*, *47*(2), 74–89.

Kahn, R. L., Donald, M., Wolfe, R. P., Quinn, J. D. S., & Robert, A. R. (1964). *Organizational stress*. New York: Wiley.

Kark, R., & Dijk, D. V. (2007). Motivation to lead, motivation to follow: The role of the self-regulatory focus in leadership processes. *Academy of Management Review*, *32*(2), 500–528.

Kim, M., & Beehr, T. A. (2017). Self-efficacy and psychological ownership mediate the effects of empowering leadership on both good and bad employee behaviors. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, *24*(4), 466–478.

Kim, S., Park, Y., & Headrick, L. (2018). Daily micro-breaks and job performance: General work engagement as a cross-level moderator. *Journal of Applied Psychology*, *103*(7), 772–786.

Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, *42*(1), 58–74.

Kleine, A-K., Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2019). Thriving at work: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, *40*(9–10), 973–999.

Konczak, L. J., Stelly, D. J., & Trusty, M. L. (2000). Defining and measuring empowering leader behaviors: Development

of an upward feedback instrument. *Educational and Psychological Measurement*, *60*(2), 301–313.

Koopmann, J., Johnson, R. E., Wang, M., Lanaj, K., Wang, G. F., & Shi, J. Q. (2019). A self-regulation perspective on how and when regulatory focus differentially relates to citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, *104*(5), 629–641.

Koopmann, J., Lanaj, K., Bono, J., & Campana, K. (2016). Daily shifts in regulatory focus: The influence of work events and implications for employee well-being. *Journal of Organizational Behavior*, *37*(8), 1293–1316.

Lanaj, K., Chang, C. H., & Johnson, R. E. (2012). Regulatory focus and work-related outcomes: A review and meta-analysis. *Psychological Bulletin*, *138*(5), 998–1034.

Langfred, C. W., & Moye, N. A. (2004). Effects of task autonomy on performance: An extended model considering motivational, informational, and structural mechanisms. *Journal of Applied Psychology*, *89*(6), 934–945.

Laschinger, H. K., Finegan, J., Shamian, J., & Wilk, P. (2001). Impact of structural and psychological empowerment on job strain in nursing work settings: Expanding Kanter's model. *Journal of Nursing Administration*, *31*(5), 260–72.

Leach, D. J., Wall, T. D., & Jackson, P. R. (2003). The effect of empowerment on job knowledge: An empirical test involving operators of complex technology. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *76*(1), 27–52.

Lee, S., Cheong, M., Kim, M., & Yun, S. (2017). Never too much? The curvilinear relationship between empowering leadership and task performance. *Group and Organization Management*, *42*(1), 11–38.

Li, N., Chiaburu, D. S., & Kirkman, B. L. (2017). Cross-level influences of empowering leadership on citizenship behavior: Organizational support climate as a double-edged sword. *Journal of Management*, *43*(4), 1076–1102.

Lockwood, P., Jordan, C. H., & Kunda, Z. (2002). Motivation by positive or negative role models: Regulatory focus determines who will best inspire us. *Journal of Personality and Social Psychology*, *83*(4), 854–864.

Lorinkova, N. M. & Perry, S. J. (2017). When is empowerment effective? The role leader-leader exchange in empowering leadership, cynicism, and time theft. *Journal of Management*, *43*(5), 1631–1654.

Lorinkova, N., Pearsall, M., & Sims, H. (2013). Examining the differential longitudinal performance of directive versus empowering leadership in teams. *Academy of Management Journal*, *56*(2), 573–596.

Marginson, D., & Bui, B. (2009). Examining the human cost of multiple role expectations. *Behavioral Research in Accounting*, *21*(1), 59–81.

Martin, S. L., Liao, H., & Campbell, E. M. (2013). Directive versus empowering leadership: A field experiment comparing impacts on task proficiency and proactivity. *Academy of Management Journal*, *56*(5), 1372–1395.

Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, *2*(2), 99–113.

Maynard, M. T., Mathieu, J., Marsh, W. M., & Ruddy, T. M. (2007). A multilevel investigation of the influences of employees' resistance to empowerment. *Human Performance*, *20*(2), 147–171.

Molden, D. C., Lucas, G. M., Gardner, W. L., Dean, K., & Knowles, M. L. (2009). Motivations for prevention or promotion following social exclusion: Being rejected versus being ignored. *Journal of Personality and Social Psychology*, *96*(2), 415–431.

Morgeson, F. P. (2005). The external leadership of self-managing teams: Intervening in the context of novel and disruptive events. *Journal of Applied Psychology*, *90*(3), 497–508.

Morgeson, F. P., & DeRue, D. S. (2006). Event criticality, urgency, and duration: Understanding how events disrupt teams and influence team leader intervention. *The Leadership Quarterly*, *17*(3), 271–287.

Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, *91*(6), 1321–1339.

Morgeson, F. P., Mitchell, T. R. & Liu, D. (2015). Event system theory: An event-oriented approach to the organizational sciences. *Academy of Management Review*, *40*(4), 515–537.

Mulki, J. P., Jaramillo, F., & Locander, W. B. (2006). Emotional exhaustion and organizational deviance: Can the right job and a leader's style make a difference? *Journal of Business Research*, *59*(12), 1222–1230.

Neveu, J-P. (2007). Jailed resources: Conservation of resources theory as applied to burnout among prison guards. *Journal of Organizational Behavior*, *28*(1), 21–42.

Niessen, C., Sonnentag, S., & Sach, F. (2012). Thriving at work—A diary study. *Journal of Organizational Behavior*, *33*(4), 468–487.

Parke, M. R., Weinhardt, J. M., Brodsky, A., Tangirala, S., & Devoe, S. E. (2018). When daily planning improves employee performance: The importance of planning type, engagement, and interruptions. *Journal of Applied Psychology*, *103*(3), 300–312.

Paul, R. J., Niehoff, B. P., & Turnley, W. H. (2000). Empowerment, expectations, and the psychological

contract—Managing the dilemmas and gaining the advantages. *Journal of Socio-Economics*, *29*(5), 471–485.

Pearce, C. L, & Sims, H. P. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, *6*(2), 172–197.

Pierce, J. R., & Aguinis, H. (2013). The too-much-of-a-good-thing effect in management. *Journal of Management*, *39*(2), 313–338.

Porath, C., Spreitzer, G., Gibson, C. & Garnett, F. G. (2012). Thriving at work: Toward its measurement, construct validation, and theoretical refinement. *Journal of Organizational Behavior*, *33*(2), 250–275.

Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, *23*(3), 257–266.

Rubin, R. S., Dierdorff, E. C., Bommer, W. H., & Baldwin, T. T. (2009). Do leaders reap what they sow? Leader and employee outcomes of leader organizational cynicism about change. *The Leadership Quarterly*, *20*(5), 680–688.

Schilpzand, P., Houston, L. & Cho, J. (2018). Not too tired to be proactive: Daily leadership spurs next-morning employee proactivity as moderated by nightly sleep quality. *Academy of Management Journal*, *61*(6), 2367–2387.

Seibt, B., & Förster, J. (2004). Stereotype threat and performance: How self-stereotypes influence processing by inducing regulatory foci. *Journal of Personality and Social Psychology*, *87*(1), 38–56.

Sharma, P. N., & Kirkman, B. L. (2015). Leveraging leaders: A literature review and future lines of inquiry for empowering leadership research. *Group and Organization Management*, *40*(2), 193–237.

Shondrick, S. J., Dinh, J. E., & Lord, R. G. (2010). Developments in implicit leadership theory and cognitive science: Applications to improving measurement and understanding alternatives to hierarchical leadership. *The Leadership Quarterly*, *21*(6), 959–978.

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, *38*(5), 1442–1465.

Spreitzer, G. M., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S., & Grant, A. M. (2005). A socially embedded model of thriving at work. *Organization Science*, *16*(5), 537–549.

Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*, *49*(6), 1239–1251.

Ståhl, T., Van Laar, C., & Ellemers, N. (2012). The role of prevention-focus under stereotype threat: Initial cognitive mobilization is followed by depletion. *Journal of Personality and Social Psychology*, *102*(6), 1239–1251.

Staw, B. M., & Epstein, L. D. (2000). What bandwagons bring: Effects of popular management techniques on corporate performance, reputation, and CEO pay. *Administrative Science Quarterly*, *45*(3), 523–556.

Sterling, A., & Boxall, P. (2013). Lean production, employee learning and workplace outcomes: A case analysis through the ability-motivation-opportunity framework. *Human Resource Management Journal*, *23*(3), 227–240.

Tepper, B. J., Dimotakis, N., Lambert, L. S., Koopman, J., Matta, F. K., Park, H. M., & Goo, W. (2018). Examining follower responses to transformational leadership from a dynamic, person-environment fit perspective. *Academy of Management Journal*, *61*(4), 1343–1369.

Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, *15*(4), 666–681.

Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, *18*(4), 298–318.

Uhl-Bien, M., Riggio, R. E., Lowe, K. B., & Carsten, M. K. (2014). Followership theory: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, *25*(1), 83–104.

Vecchio, R. P., Justin, J. E., & Pearce, C. L. (2010). Empowering leadership: An examination of mediating mechanisms within a hierarchical structure. *The Leadership Quarterly*, *21*(3), 530–542.

Wallace, J. C., Butts, M. M., Johnson, P. D., Stevens, F. G., & Smith, M. B. (2016). A multilevel model of employee innovation: Understanding the effects of regulatory focus, thriving, and employee involvement climate. *Journal of Management*, *42*(4), 982–1004.

Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Austin, J. T. (2000). Cynicism about organizational change: Measurement, antecedents, and correlates. *Group and Organization Management*, *25*(2), 132–151.

West, M. A., & Farr, J. L. (1989). Innovation at work: Psychological perspectives. *Social Behavior*, *4*(1), 15–30.

Wilson, T. D., & Gilbert, D. T. (2008). Explaining away: A model of affective adaptation. *Perspectives on Psychological Science*, *3*(5), 370–386.

Wong, S. I., & Giessner, S. R. (2018). The thin line between empowering and laissez-faire leadership: An expectancy-match perspective. *Journal of Management*, *44*(2), 757–783.

Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of

psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, *53*(1), 107–128.

Zhou, Z. Q., Eatough, E. M., & Wald, D. R. (2018). Feeling insulted? Examining end-of-work anger as a mediator in the relationship between daily illegitimate tasks and next-day CWB. *Journal of Organizational Behavior*, *39*(8), 911–921.

The double-edged sword effect of leadership empowerment behavior

XIANG Shuting[1], ZHAO Kai[2], NING Nan[1]

([1] *School of International Business, Southwestern University of Finance and Economics, Chengdu* 611130, *China*)

([2] *School of Labor and Human Resources, Renming University of China, Beijing* 100872, *China*)

Abstract: In the era of rapid development of the digital economy, leadership empowerment behavior is an important practice with which to motivate employees. However, prior studies have shown inconsistent findings regarding its effectiveness. To deeply investigate the impacts of leadership empowerment behavior on employees, we aim to systematically examine the mechanism of the "double-edged sword" impact of leadership empowerment behavior on employees based on conservation resource theory (COR). First, from the perspective of resources, empowerment is regarded as a kind of resource that leaders provide to their employees. Then we thoroughly analyze the "enabling" and "burdening" mechanisms induced by leadership empowerment behavior. The regulatory focus of employees is considered the boundary condition that influence the "double-edged sword" impact. Second, leadership empowerment behavior is thought to be dynamically changing. We explore the ways in which daily leadership empowerment behavior and the fluctuation of leadership empowerment behavior cause the "double-edged sword" effect. Third, we consider the organizational context in which leadership empowerment behavior plays a dynamically changing role. We explore how the relative dynamic situation, namely, work events, moderates the "double-edged sword" effect of leadership empowerment behavior. We aim to combine static and dynamic perspectives to systematically explore the mechanism of the "double-edged sword" impact of leadership empowerment behavior on employees, contributing to both academic research and practical implications.

Key words: leadership empowerment behavior, conservation resource theory, work events, thriving at work, emotional exhaustion